

Mesure des coûts d'une convention collective : quelques aspects – divers avantages

Some Views on the Costing of a Collective Agreement

Pierre-André Vachon

Volume 28, numéro 4, 1973

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028449ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028449ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Résumé de l'article

Cet article tente de regrouper autour de deux pratiques de calcul, à savoir l'estimation et l'évaluation des coûts, les méthodes ou techniques habituellement utilisées dans les entreprises.

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Vachon, P.-A. (1973). Compte rendu de [Mesure des coûts d'une convention collective : quelques aspects – divers avantages]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 28(4), 809–816. <https://doi.org/10.7202/028449ar>

diat au moment où elles ont toute leur utilité. Ceci est encore plus vrai à la pointe des négociations quand les négociateurs des deux parties veulent connaître le coût en argent sonnante de ce qui les sépare.

Malheureusement, dans cette situation, on ne se préoccupe pas de ce que coûteront les nouveaux avantages accordés dans un avenir plus éloigné, qui dépasse la durée d'une convention collective. L'établissement du coût des avantages sociaux à longue échéance exige des ressources spéciales et des techniques raffinées qui ne sont pas à la portée des petites entreprises, d'où l'utilité d'un pareil service qui disposerait des instruments de travail nécessaires pour faire de semblables projections dans l'avenir.

Toutefois, c'est peut-être dans le cours normal des négociations qu'un tel service s'imposerait à condition que les parties soient prêtes à en reconnaître le travail objectif, ce qui aurait pour conséquence de favoriser une négociation intelligente et constructive.

Mesures des coûts d'une convention collective: Quelques aspects — Divers avantages

Pierre-André Vachon

Cet article tente de regrouper autour de deux pratiques de calcul, à savoir l'estimation et l'évaluation des coûts, les méthodes ou techniques habituellement utilisées dans les entreprises.

Lorsqu'il s'agit d'identifier et de quantifier les coûts inhérents à l'application d'une convention collective, on remarque assez fréquemment que les gens qui s'adonnent à cet exercice confondent parfois — du moins dans les termes sinon dans les faits — *Estimation et évaluation* des coûts. On s'efforcera de regrouper autour de ces deux pratiques de calculs les méthodes ou techniques habituellement utilisées dans les entreprises.

Précisons d'abord le sens que l'on prête aux mots qui seront le plus fréquemment utilisés. Pour la par-

VACHON, P. A., Conseiller-rémunération, Direction générale du personnel, Hydro-Québec, Montréal.
--

* L'esprit et la forme de ce texte sont de caractère personnel et n'engage d'aucune façon quelque entreprise que ce soit.

tie patronale, le mot coût ou déboursé est celui qui cadre au langage qui lui est courant... évidemment ce « coût » devient « revenu » pour l'autre partie ; encore faut-il préciser que ce revenu est brut et que l'employé parle plutôt en terme de revenu disponible ou d'amélioration de conditions de travail. Il ne s'agit pas ici de vouloir faire de la sémantique mais il est essentiel de préciser ce que l'on entend par *estimation* et *évaluation* des coûts... de fait, c'est quoi la différence ?

D'abord, il s'agit de deux pratiques ou outils de travail qui visent un but similaire mais qui sont utilisés dans des périodes de temps ou dans des circonstances différentes. Les méthodes de travail varient non seulement en fonction de ces circonstances mais aussi en fonction des besoins de chaque entreprise, industrie et même secteur industriel.

DÉFINITIONS SOMMAIRES

L'estimation des coûts est une pratique qui se réfère principalement à la disponibilité rapide de renseignements statistiques pour fins de projection des *coûts additionnels* occasionnés par le renouvellement d'une convention collective. C'est de façon circonstancielle et pour une période à court terme que l'on utilise cette pratique. L'évaluation des coûts est cette pratique qui s'identifie surtout à une analyse systématique et rationnelle effectuée à plus long terme i.e. pendant la durée d'une convention collective pour des fins de *contrôle des déboursés et d'études de prospective*. En conséquence, cette pratique met surtout l'accent sur la précision des données qui forme en quelque sorte une banque de références.

En résumé, ce qui est commun à ces deux pratiques ce sont les références et ce qui diffère c'est la manière de les traiter.

L'utilisation de ces pratiques

Celle qui est la plus répandue dans les entreprises est l'*estimation des coûts* selon des méthodes ou techniques diverses parce que l'une et l'autre des parties ont besoin de connaître en période de négociation les coûts ou revenus *additionnels* que représente chacune des modifications envisagées aux diverses clauses. A ce stage-ci, ce qui me semble surtout important de bien identifier et retenir de cette pratique, c'est que dès que l'on parle d'*estimation de coûts* on dit coûts additionnels... donc potentiels puisqu'aucune entente n'est encore entérinée.

Des qu'une entente intervient entre les parties sur le contenu d'une nouvelle convention collective, les coûts dits potentiels ou additionnels selon les calculs effectués par une méthode quelconque d'estimation deviennent dès lors, des *coûts actuels* réellement *déboursés*... le tout pour la période de temps « x » que dure la convention collective. Encore une fois, les termes « coûts » et « déboursés » ont été utilisés tandis que l'on aurait pu tout aussi bien dire « revenus »... nous en avons déjà parlé et je crois qu'il ne sera plus nécessaire de revenir sur cette distinction ;

les gens concernés voudront bien prendre celui qui leur convient dépendant de la partie négociante à laquelle ils s'identifient.

L'ÉVALUATION DES COÛTS — PRATIQUE RATIONNELLE ET SYSTÉMATISÉE

Cette pratique — moins courante — de calcul des coûts durant le cours d'une convention collective est utilisée par la majorité des entreprises avec beaucoup plus d'équanimité que ne l'est l'*estimation des coûts* en pleine période de négociation ; il va de soi le « stress » n'est plus le même ! Avec un certain « laisser-aller », quelques entreprises tenteront un exercice ou une expérience pour essayer d'analyser un peu plus en profondeur les coûts de certaines clauses paramonétaires ou normatives en autant qu'elles soient assez facilement quantifiables. Pourtant, ces mêmes entreprises se contenteront des valeurs projetées par les méthodes d'estimation sans plus de contrôle ou de vérifications en ce qui concerne les clauses à caractère strictement monétaire. Pourquoi ? ... Tout simplement parce que l'on considère que les projections de coûts effectuées au cours des négociations sont suffisamment valables. Au cours des semaines précédant l'expiration de la convention, ces entreprises se contenteront également de procéder aux vérifications qu'elles considèrent essentielles. On comparera les écarts de la nouvelle liste de paie avec l'ancienne et on expliquera la différence entre les coûts « estimés » et les coûts réels par l'influence indirecte ... plus ou moins bien identifiée de certaines clauses normatives.

Cette méthode d'évaluation des coûts — assez courante soit dit en passant — présente à mon avis des inconvénients assez importants même si sur le plan strictement comptable on peut arriver soit par expérience ou par extrapolation à des résultats satisfaisants. De fait, sur le plan socio-économique du travail, on ne tient malheureusement pas ou peu compte des coûts ou revenus provenant des changements apportés aux clauses à caractère essentiellement normatif. Les méthodes « pompier » comme celle que je viens d'énoncer plus haut ne permettent pas aux négociateurs en présence de quantifier autre chose que les *coûts directs* des clauses monétaires. Je ne voudrais pas insinuer ici qu'il n'existe pas de consultations valables auprès des chefs hiérarchiques de l'entreprise ou des membres du syndicat dans le but de connaître les besoins réels de l'entreprise et de l'employé — je crois être en mesure d'en parler à partir d'expériences personnelles — mais il faut quand même admettre qu'il ne s'agit plus souvent qu'autrement que d'un recensement d'opinions personnelles ou d'expériences circonstancielles et localisées. Et, même si ces consultations apportent maintes fois des correctifs à des problèmes actuels ou à des situations vécues, tout l'aspect « coût » des modifications est pour la plupart du temps relégué au second plan parce que dans le feu de l'action, en période de négociation, les responsables qui doivent prendre les décisions immédiates ne disposent pas des *données et des méthodes de référence* qui, normalement, auraient dues être planifiées et systématisées à long terme en prévision d'éventuelles consultations rapides.

Une banque de références — outil d'évaluation systématisée

Cet outil dont nous allons maintenant décrire les particularités ne doit pas être perçu comme un moyen original mis à la disposition des parties négociantes pour se mettre en boîte mutuellement ou encore dans le seul but d'épater l'environnement. Au contraire, il doit viser à rationaliser l'analyse des valeurs monétaires des différents projets de modifications aux clauses de la convention de façon à ce que les prises de positions de la part des responsables de la négociation s'intègrent dans ce cadre plus vaste qu'est celui de la prospective à long terme où il devient alors possible — en terme d'expérience à emmagasiner — d'établir une corrélation entre le *coût* et la *satisfaction*. Du même coup, on élimine une bonne partie des exposés discursifs et les propositions trop souvent aléatoires durant les périodes de consultations puisqu'il est alors possible de tabler sur des données formelles et détaillées... par conséquent plus valides.

Un répertoire de références pour fins de calculs des coûts

Généralement, les clauses des conventions collectives sont évaluées en fonction des *coûts directs*. Par exemple : 500 employés recevant un salaire annuel moyen de \$9,000. représente un déboursé global de \$4½ millions. C'est une vérité de Monsieur De La Palice ! Cependant, si l'on greffe à ce *coût direct* les incidences monétaires comme celles du surtemps, assurances accident, Croix Bleue, Fond de pension et tout le tralala, on s'aperçoit que les *coûts indirects* revêtent une importance que peu d'entreprises négligent mais beaucoup d'entre elles n'évaluent que d'une façon partitive ou isolée. Beaucoup répondront : « Chez-nous, on le sait, le surtemps coûte 9%, les vacances 5%, la prime de séparation 1½% ». Mais ça veut dire quoi exactement ?... Surtout si d'une façon rapide on doit prendre une décision sur un changement quelconque au cours des négociations. Quelle interrelation y a-t-il non seulement entre 2, 3 ou 4 clauses de la convention, mais entre l'ensemble des clauses qu'elle contient ? Ceci nous amène maintenant à ce que j'ai appelé précédemment un répertoire de références mais en réalité, il faudrait dire : « *Répertoire des coefficients de correction des coûts* ».

Physiquement, ce « répertoire » est présenté sous forme de livret, brochure ou d'un formulaire. Il contient toutes les clauses d'une convention collective dont chacune forme une rubrique séparée et bien énumérée. Sous chacune d'elles, le *coût direct* est d'abord indiqué et sous la colonne intitulée *coûts indirects*, on trouve la liste complète de toutes les clauses qui sont indirectement grevées par la clause en rubrique. Accompagnant chacune de ces clauses, un *coefficient de correction* est indiqué, de même que le coût résultant en valeur absolue. Au terme de la liste des clauses ainsi indexées, on retrouve le *coefficient total* et les *coûts totaux indirects*. Evidemment, la somme du coût direct de la clause en rubrique et ses coûts indirects indique le *coût ou déboursé total*. Si la méthode de

calcul est relativement simple d'une part, l'établissement des coefficients de correction l'est beaucoup moins d'autre part.

Sur sa validité repose toute la crédibilité que l'on prêtera non seulement à l'évaluation globale des coûts d'une convention mais aussi et surtout à l'estimation des coûts qui seront quantifiés en période de négociations. Malheureusement, je dois — faute de temps — mettre de côté tout l'intérêt qu'il y aurait à traiter des diverses méthodes et techniques utilisées pour établir ces divers coefficients... Toutefois, je demeure persuadé que les spécialistes concernés sauront mieux que moi élaborer sur les techniques et méthodes qu'ils utilisent.

Sans faire de digression et sans vouloir non plus contredire un énoncé précédent où l'on disait que ce qui est représenté comme un coût pour une partie signifie un revenu pour l'autre, je désire insister davantage sur une remarque contenue dans ce même énoncé à savoir : lorsque l'on parallélise un *revenu* à un *coût*, il faut bien retenir qu'il s'agit de fait d'un *revenu brut* et que ce que touche effectivement de plus un employé, c'est la partie accrue de son *revenu disponible* actuel.

Même si à première vue, cette remarque semble concerner surtout l'employé, il ne faut toutefois pas minimiser l'importance que revêt pour l'entreprise — le fait de bien connaître la portée tangible de ses efforts en matière de déboursés. En d'autres mots : est-ce que les sommes déboursées par l'employeur apportent à l'employé la satisfaction espérée de part et d'autre, autant sur le plan social que pécunier ? Pour arriver à trouver un moyen d'obtenir une réponse valable à cette question, j'aimerais signaler qu'il existe une analogie dans la mécanique qui sert à établir les *coûts indirects* et les *revenus indirects*. De fait, il s'agit dans les deux cas de coefficients de correction qui servent à indexer une valeur incomplète par elle-même. Tandis qu'en matière de *coûts additionnels*, les coefficients sont pour la plupart du temps « positifs », ils sont en matière de *revenus additionnels* presque toujours « négatifs ». Toutefois, il s'agit bien ici — et j'insiste sur ce point — de coûts et de revenus *additionnels*... et c'est très important car il est évident que même si l'accroissement de revenu disponible est inférieur à l'accroissement des coûts, le nouveau revenu disponible, lui, doit forcément être supérieur à l'ancien sans quoi il y a des déboursés inutiles puisqu'ils n'engendrent plus la satisfaction espérée de part et d'autre ; malheureusement, c'est un phénomène qui arrive et que plusieurs entreprises vivent présentement de plus en plus surtout au niveau des cadres supérieurs à cause des changements apportés à la loi fiscale, à cause du décroissement marginal de l'écart de salaire entre le supérieur hiérarchique et l'employé dirigé, etc.

L'ESTIMATION DES COÛTS — CURSEUR DE DÉCISIONS

Nous avons signalé que l'utilisation de cette pratique était plus courante que celle de l'évaluation des coûts. Nous avons dit également

que les méthodes de travail utilisées pour fins d'estimation des coûts variaient d'une entreprise à l'autre. Je ne désire pas discuter ici du bien-fondé ou de la valeur de l'une ou l'autre de ces méthodes de travail mais je vous avoue sincèrement que je me pose sérieusement la question à savoir : comment peut-on obtenir une estimation valable des coûts indirects engendrés par un changement quelconque dans une clause de la convention si l'on ne possède pas un outil de référence qui identifie quelles sont les incidences d'une clause par rapport aux autres et dans quelle mesure s'exercent les influences réciproques ! Je ne doute pas qu'il soit très facile de quantifier les coûts directs surtout si l'on a pris le soin de mécaniser le traitement des données principales mais comment peut-on colliger, sans faire d'oublis parfois importants, toutes les informations nécessaires en pleine période de négociations si ça n'a pas été fait de façon méticuleuse durant le terme de toute la convention.

Pour ne pas allonger cet article, je n'insisterai pas davantage sur l'utilité que peuvent apporter les divers coefficients de correction des coûts ou revenus disponibles additionnels mais j'aimerais quand même souligner qu'il est essentiel — pour ne pas errer un peu trop dans l'espace — de systématiser tout au moins les méthodes d'estimation des coûts en période de négociation et je persiste à croire qu'une formule comme celle du *répertoire des coefficients de correction* demeure le meilleur collimateur.

LES AVANTAGES !

J'aurais pu utiliser plusieurs autres formules pour exprimer cette optique plutôt personnelle — bien que partagée par plusieurs — concernant ce nouvel impératif industriel que représente la *mesure systématisée des coûts* des conventions collectives. De toute façon, j'ose espérer que l'on voudra bien retenir qu'il s'agit beaucoup plus de sensibiliser les divers responsables à penser en terme de résultats positifs de satisfaction engendrés par les déboursés plutôt qu'en termes strictement quantitatifs et ¢ et \$. Il est urgent, à mon avis, que l'on voit autre chose que de simples additions de \$ dans ces pratiques de calculs. Le fait d'acheter une grosse de peignes pour deux dollars demeure quand même plus dispendieux que deux de ces peignes à .10¢ l'unité à moins de s'en servir à Blue Bonnet... je crois qu'actuellement les résultats du calcul des déboursés ou revenus ne sont attendus ou espérés trop de fois que dans un esprit d'accroissement strictement monétaire ou d'économie de bout de chandelle.

Il est peut-être vrai que la vérité choque mais il est encore plus certain qu'elle force la prise de conscience, et sur ce plan, je suis persuadé que le fait d'avoir en mains des renseignements objectifs et des méthodes rationnelles de calculs facilitera la compréhension dans les dialogues entre les parties négociantes vu que les évaluations socio-économiques des diverses clauses de conventions collectives « dites impondérables » effectuées d'une façon plus rationnelle.

En longue période, il est possible de donner une valeur relative à toutes les clauses de la convention collective ; même à celles que l'on

croît quasiment inquantifiables. Cette valeur pourrait s'exprimer aussi bien en langage d'expérience humaine qu'en terme de dollar. Ces deux formes d'expression sont indubitablement complémentaires à moins que le sens même de la satisfaction mutuelle et de la rentabilité ne soit plus complémentaire.

Tout cet exposé fait fi de l'aspect de ces autres coûts, tout aussi important et que je me permets d'appeler « *dérivés* » parce que leur existence déborde des cadres de la simple entente patronale-syndicale... Comme l'impact du changement d'une clause de convention sur les cadres ou tout autre groupe non-syndiqué où le côté psycho-sociologique est trop souvent négligé pour ne pas dire oublié ou omis parce que ces groupes sont à la remorque... de...

Some Views on the Costing of Collective Agreement

Cost evaluation and cost estimation are often misused by those interested in the identification and quantification of the application costs of a collective agreement. This paper aims at classifying in relation to these two calculation practices those methods or techniques generally used by the firm.

Cost estimation is a practice referring mainly to the rapid availability of statistical information in order to complete a projection of the additional costs caused by the renewal of a collective agreement. Cost evaluation refers mainly to a systematic and rational analysis covering a longer period, i.e. the life of the agreement, in order to control expenditures and to make some forecasts. Cost estimation is by far the most largely spread calculation practice in the firm.

Indeed, because of differences in stress situations and because of the belief that cost projections done in bargaining are sufficiently valid, cost evaluation is not as popular and as widely used as cost estimation. Such a cost evaluation method is limited by relatively important disadvantages. Indeed little or no concern is given to the costs and revenues stemming from changes in the essentially non-monetary provisions and negotiators are not able, with the methods in use, to quantify the indirect costs of monetary provisions.

The proposed method is not to be understood as an instrument to favorize the mutual destruction of the parties at the bargaining table. On the contrary, it aims at rationalizing the analysis of the monetary value of foreseeable changes in the collective agreement in order to bring the parties to things more in the long term.

Generally speaking, the provisions of a collective agreement are evaluated in terms of direct costs. However the importance of indirect costs, although surely not forgotten, is generally not systematically evaluated and analyzed and too few interrelations are made. This brings up the point of the *cost correction coefficient catalogue*.

This catalogue, a booklet, includes a subdivision for each provision of the collective agreement. Direct costs are separately entered in each subdivision and, as for indirect costs, a complete list of those provisions indirectly related to a given clause is made. For each provision, a correction coefficient and the resultant cost in absolute value are indicated. The summation of such coefficients and indirect costs provides the total coefficient and the total indirect costs for a given agreement. The challenge stands within the effort to build correction coefficients. It is the basis of the validity of cost evaluation and cost estimation. More research is needed on such coefficients.

When one says that a cost for one party is a revenue for the other, we must keep in mind that it is gross revenue that is at stake. Indeed what concerns the worker is the increase in his actual available income. Therefore correction coefficients should also be used here if one wants to equate cost to satisfaction. Whereas for additional costs, coefficients are mostly positive in sign, they are generally negative for additional revenues.

It has been mentioned that cost estimation is more widely used than cost evaluation. One may however wonder how valid estimation of indirect costs of change in a provision can be obtained if no reference tool exists to identify the implications of such a clause on others and the degree of mutual influence. Correction coefficients find on additional rationale here.

Such an effort to systematize the cost measures of a collective agreement aims much more at bringing the parties to think in terms of positive satisfaction results stemming from expenses rather than exclusively looking at dollars and cents. This may be a better way to facilitate dialogue at the bargaining table.

POLITIQUES DE MAIN-D'ŒUVRE : ÉVALUATION DE L'EXPÉRIENCE QUÉBÉCOISE



Introduction (JEAN-PAUL DESCHÊNES). Les politiques de main-d'oeuvre et le développement socio-économique (PIERRE HARVEY). Les programmes de main-d'oeuvre et leur évolution (ÉMILIE LANDRY et LOUIS LEMIEUX). La convention collective et les politiques de main-d'oeuvre (YVES DUBÉ et JEAN-PAUL DESCHÊNES). Les politiques de main-d'oeuvre et la formation professionnelle des adultes (PIERRE PAQUET). Le maintien du revenu (GILLES BEAUSOLEIL). L'évaluation des programmes de main-d'oeuvre : résultats et pertinence. La coordination des politiques de main-d'oeuvre (CLAUDE MÉRINEAU).

1 volume, 188 pages — Prix : \$5.50

LES PRESSES DE L'UNIVERSITÉ LAVAL

G1K 7R4

Québec, P.Q.

Canada